

LA PROFESSIONNALISATION DES ASSOCIATIONS :
UNE ENTREE PAR LE TRAVAIL

Marie-Christine Combes

Université Paris-Est

 marie-christine.combes@univ-mlv.fr

Pascal Ughetto

Université Paris-Est, LATTS

 pascal.ughetto@univ-mlv.fr

Communication au 3^e congrès de l'Association française de sociologie
(RT 35 Sociologie de l'engagement, de la vie associative et du bénévolat)

Paris, 14-17 avril 2009

Les associations sont attentives à se démarquer de l'entreprise, de ses motivations, de ses principes, de son mode de fonctionnement¹. Une vigilance active est maintenue par certains militants pour contrer toute intrusion d'une logique économique qui viendrait pervertir le projet initial, vigilance qui s'exerce en particulier vis-à-vis du statut de modèle dont pourrait être revêtue l'entreprise. Management et professionnalisation font

¹ Une version plus longue de ce texte est disponible à l'adresse :
http://halshs.archives-ouvertes.fr/index.php?halsid=5ia8nnk19feiu9gmeqp1lvog22&view_this_doc=halshs-00369805&version=1.

ainsi partie de ces mots qui provoquent la réaction mais en même temps la réflexion et le débat, dans une certaine division des militants associatifs entre eux.

Dans le retour périodique de cette thématique, ne se joue pas qu'un pur combat de valeurs. Sa résistance trouve ses racines dans les problèmes productifs non moins récurrents et tenaces avec lesquels les associations se débattent quotidiennement. Les associations sont de plus en plus confrontées à la recherche d'efficacité. En raison de l'ampleur de leur activité ou d'exigences qui s'imposent à elles (respect de règles d'hygiène, précision de la tenue de la comptabilité...), elles ne peuvent s'en remettre aux seules bonnes volontés, à l'esprit engagé ou militant. Il faut de la technicité et une capacité à assumer les grands volumes d'activité (notamment toute une ingénierie) qui s'opposent à l'idée d'impréparation, voire d'amateurisme. C'est en ce sens que l'idée de professionnalisation a émergé et s'introduit dans les associations.

Le choix est fait, dans cette communication, d'entrer dans la professionnalisation par le point de vue du travail, ce qui ne la fait plus relever d'une greffe imposée aux associations en vertu de logiques hétéronomes mais la fait voir aussi comme procédant d'un foyer interne, d'une demande venant des travailleurs associatifs eux-mêmes. Dans une association aussi bien que dans une entreprise ou une administration publique, on a besoin, pour affronter les obstacles du travail quotidien, d'y aller avec des règles et de l'organisation en dose suffisante pour être équipé et pour que le travail garde son sens. Sans quoi la foi militante peut elle-même fléchir.

C'est ce que nous tenterons d'analyser à partir du cas d'une des plus grandes associations caritatives en France, le Secours populaire français.

1. La professionnalisation des associations : partir de la production et du travail

La professionnalisation dans les associations est une thématique, à la fois des acteurs et des chercheurs, qui pose – souvent explicitement – le problème du positionnement des associations vis-à-vis des entreprises. Si, la plupart du temps, les associations sont traitées dans les diverses problématiques comme des offreurs de services, c'est plus rarement qu'on les aborde réellement comme des organisations productives.

1.1. Associations et professionnalisation : récurrence d'un thème, variété des problématiques

Si le problème de la professionnalisation des associations est soulevé, c'est, dans certains cas, dans la mesure où l'on reconnaît en elles des offreurs qui, intervenant parfois sur les marchés occupés par les entreprises privées, se trouvent de fait engagées dans une comparaison de leur offre vis-à-vis des standards de l'entreprise (par exemple, une structure associative d'insertion dans la restauration collective ou ailleurs) (Marchal, 1992 ; Hély, 2004). Pour les associations ayant affaire à de telles situations, le problème posé est que, du point de vue des clients, la finalité associative n'enlève rien à l'exigence, vis-à-vis de l'offreur, de se montrer professionnel (qualité, régularité, fiabilité des prestations...). Il faut alors, à la fois, être capable de soutenir la comparaison avec les entreprises, et représenter les valeurs de l'association, dilemme s'immisçant jusque dans les critères de recrutement et d'évaluation des personnes.

De ce point de vue, l'originalité de la problématique de l'économie plurielle sera, comme le signale Juan (1999), de positiver la professionnalisation, en suggérant qu'elle recouvre une cause commune du secteur, des structures et des salariés, celle d'une conjonction entre la qualité des prestations que les associations pourraient garantir et la qualité des emplois. Là où les pouvoirs publics veulent voir dans le domaine traditionnel des associations un gisement d'emplois et où les grands groupes privés des services prétendent apporter rationalisation des coûts et systématisation de la qualité et donc promettre la rupture vis-à-vis d'une offre associative présentée comme artisanale, amateur, confiée à de bonnes volontés mais non formées, la problématique de l'« économie solidaire » ou de l'« économie plurielle » entend montrer que, irréductible au modèle marchand, l'offre associative peut et doit faire la preuve de son utilité et de son efficacité particulières (Laville, 1998).

Il est plus rare de voir la question de la professionnalisation être formulée sans faire de l'entreprise un étalon mais en mettant en avant les compétences exigées par l'activité. Un exemple est cependant C. Guitton, étudiant les associations intermédiaires, qui constate : « De fait, la plupart des bénévoles qui se sont lancés dans cette aventure n'avaient pas de compétences particulières pour traiter les problèmes qu'ils allaient rencontrer. D'ailleurs, les permanents de la première heure, bénévoles comme salariés, étaient

presque tous des "amateurs" », jusqu'à ces secrétaires d'accueil, embauchées en contrats aidés. « Mais l'amateurisme montre rapidement ses limites. La nécessité de conserver les avantages financiers liés au CES impose un turnover systématique, et le poste stratégique de secrétaire d'accueil est de fait constamment occupé par des salariés inexpérimentés. » (Guitton, 2001, p. 2).

Dans cette dernière problématique, la professionnalisation est un thème qui est construit en exposant les problèmes productifs auxquels se confrontent les dirigeants associatifs, problématique qui entre dans le cœur de l'activité.

1.2. La production : une entrée dans le problème moins fréquente mais prometteuse

De fait, les associations ne sont pas seulement un modèle alternatif aux structures marchandes. Elles sont bel et bien des univers de production, des organisations productives. Le Crom et Retière (2003) montrent, à propos des associations caritatives, que, gagnées depuis les années 1980 par une augmentation massive des volumes distribués et, dès lors, « par un souci récurrent d'augmentation et de diversification des approvisionnements » (p. 69), elles sont obligées de développer des stratégies. Dans ce « passage de la bienveillance d'hier à l'humanitaire d'aujourd'hui » (p. 78), elles deviennent de fait des lieux de production ayant leurs exigences au même titre qu'une administration publique ou qu'une entreprise.

De la production, on passe alors au travail : « Parler de main-d'œuvre dans le cadre d'une étude sur les associations caritatives peut paraître quelque peu exagéré. Pourtant, passer quelques journées aux Restos du Cœur, à la Banque alimentaire ou encore au Secours populaire permet de comprendre immédiatement que les personnes présentes considèrent leur activité comme un travail, les bénévoles ne se distinguant pas nettement des salariés. » (p. 79). Ainsi, observées de l'intérieur, les associations retrouvent, en tant que lieu de travail, des points de proximité avec l'entreprise (ou l'administration), qui cohabitent avec des points de tension.

Car les associations sont des lieux où des dirigeants se posent des problèmes à certains égards guère différents de ceux d'une entreprise. Philippe Lyet (1997), ainsi, décrit un Secours catholique dont, face à une réorientation de son « projet institutionnel » (de sa ligne stratégique dirait-on ailleurs), les dirigeants nationaux et départementaux s'étonnent de voir des bénévoles maintenir les anciennes pratiques, peiner à se mettre en phase avec les

contenus de l'intervention qui leur sont demandés (qui « résistent au changement », dirait-on en entreprise). En l'occurrence, l'aide aux devoirs devrait céder la place à un « accompagnement scolaire » recourant davantage aux activités d'éveil et relations avec la famille, ce que même les plus jeunes des bénévoles ne paraissent pas vouloir faire. Ce sont des problèmes relatifs au travail : comment le travail réellement effectué fait-il, ou non, entrer dans les faits l'orientation de l'« accompagnement scolaire », comment y mobilise-t-on des méthodologies de travail prévues à cet effet ? Face à quoi les bénévoles du Secours catholique interrogés par P. Lyet font apparaître des problèmes de compétence et d'organisation, comme celui qui s'exprime ainsi : « C'est vrai que moi, j'ai fait du soutien scolaire, j'ai été responsable du jour au lendemain sans vraiment savoir en quoi ça consistait, ce qu'il fallait faire. Je veux dire, ça ne s'apprend peut-être pas, mais... mais il y a peut-être des choses à savoir (...) et c'est vrai que si on avait un peu plus donné des pistes en disant : "Là, tu t'organises mal, tu devrais prendre d'un bout et puis finir de l'autre", des trucs comme ça, c'est vrai que peut-être on se serait plus retrouvé. » (cité p. 199).

L'entrée par le travail apparaît ici comme ouvrant sur l'exercice compétent de la tâche et sur la contribution qu'y apporte l'organisation, perspective que nous allons développer dans cet article. On le pressent, les interférences avec le maintien de l'engagement (« on se serait plus retrouvé ») se manifestent rapidement.

2. Une association à la découverte de son travail de production

L'enquête de terrain sur laquelle nous nous appuyons a rencontré la thématique de la professionnalisation en partant d'une demande plus « vague », celle de mieux connaître le travail effectué dans les comités locaux. La demande se comprend, au Secours populaire, dans le cadre d'une forte décentralisation : le SPF ne s'est pas développé comme une organisation de masse du Parti communiste qu'il devait être à l'origine (Brodiez, 2006) avec la structuration par le centre qui aurait alors pu être la sienne. Au-delà des valeurs et des objectifs, « le National » n'est guère capable aujourd'hui de décrire ce qui se fait concrètement dans les permanences.

2.1. Le Secours populaire en quête d'une connaissance du travail dans ses comités locaux

Que l'Union nationale se trouve dans une certaine ignorance du travail quotidien effectué dans les comités locaux n'a été perçu comme une difficulté que ces dernières années où des pressions politiques ont poussé à un contrôle efficace de l'utilisation des fonds collectés et où l'essor de l'activité a imposé des obligations à respecter : règles d'hygiène, chaîne du froid des colis alimentaires.... Le stade de développement des associations caritatives décrit par Le Crom et Retière rend moins imaginable un fonctionnement sans un certain contrôle par le centre et donc une connaissance plus exacte de ce qui « se fabrique » tous les jours dans les permanences.

Le besoin de connaissance du travail est apparu également dans la foulée d'un enjeu de gestion des « ressources humaines ». Dans le SPF contemporain, il y a bien des recrutements – de salariés et de bénévoles – à gérer en nombre, mais aussi des « carrières » à dessiner, des progressions salariales à mettre au point, et des « motivations » à soutenir. Une femme, désormais, assume des responsabilités qui, au-delà de la seule direction de l'Institut de formation, s'étendent à la structuration de ce qui ressemble fort à une direction des ressources humaines. C'est elle, tout particulièrement, qui ressent comme un problème l'imparfaite connaissance de l'activité des permanences par le niveau national.

Le Secours populaire n'est pas une structure unique décentralisée sur l'ensemble du territoire français mais une collection d'associations loi 1901 : lorsqu'une permanence se monte dans une ville, un quartier, une entreprise, elle se constitue avec ce statut. Dès lors qu'il y a six ou sept « comités locaux » dans un département, une « fédération » est instaurée, qui est elle-même une association. Les 96 fédérations (elles-mêmes pouvant avoir des antennes, sans autonomie) et 850 comités locaux sont regroupés dans une union nationale du Secours populaire français, qui est en quelque sorte le centre, mais qui, statutairement, n'est rien d'autre qu'une association sans pouvoir hiérarchique

Le National n'est en mesure de ne faire que la liste des grands objectifs de l'association – venir en aide aux individus et familles démunis –, d'exposer ses valeurs – ne pas développer de l'assistance mais permettre aux individus de reprendre le cours normal de leur vie, avec autonomie – et de détailler de grands types d'opérations – aide alimentaire et vestimentaire, accès aux

activités culturelles et touristiques, organisation de sorties et de vacances pour les enfants et les familles, solidarité internationale, etc. En revanche, comment s'organisent fédérations et comités locaux pour assurer ces tâches, quel est le travail concret des individus, personne n'est en mesure de le préciser au sein de l'Union nationale.

L'enquête consiste alors à étudier le travail dans les permanences du SPF, l'activité et les facultés qu'y déploient les salariés et les bénévoles. Dans un premier temps, il s'est agi de défricher le terrain dans les comités locaux de quatre fédérations, de recueillir l'information sur les activités assurées, leur organisation, l'agencement de l'espace, le matériel à disposition, etc. Entretiens et notes d'observation étaient intégralement retranscrits. Cela a permis d'identifier cinq grands domaines d'activités dont les deux principales – l'accueil et la gestion des stocks – ont fait l'objet d'un approfondissement dans un deuxième temps, de nouveau par entretiens et observations et dans quatre nouvelles fédérations. Cela a permis de décrire, dans chaque fédération, les finalités de l'activité de travail, les points saillants de l'activité elle-même, les connaissances et outils mobilisés².

2.2. Le Secours populaire : des associations où l'on produit

De l'analyse des activités, il ressort, en premier lieu, sans surprise, que l'un des grands champs d'activité dans les unités du Secours populaire relève du travail social. Dans les permanences, et même si l'on se veut différents des travailleurs sociaux, on accueille des publics en difficulté, on les écoute, on les questionne et on les rassure, on facilite l'accès aux droits sociaux, à des activités culturelles et touristiques. Mais l'activité est aussi de nature logistique. La distribution de l'aide alimentaire nécessite de la collecte, de l'approvisionnement, de la gestion des stocks³. Il faut fournir des vêtements aux familles, mais aussi des jouets pour les enfants, de petits meubles, etc. Il

² Dans un dernier temps, ces schématisations ont été reprises et des groupes de travail de bénévoles faisant de l'accueil et de la gestion des stocks ont été constitués pour mettre en discussion avec eux une description de l'activité et de ses compétences, sur les deux domaines, qui prendrait sens dans les diverses fédérations.

³ Alors que les œuvres de charité avaient tendance à choisir leurs pauvres (ceux méritant à leurs yeux d'être aidés) (Retière, 2002), le Secours populaire fait partie de ces associations qui, au contraire, ne sélectionnent que sur la faiblesse des revenus, ce qui les fait passer à une véritable gestion de masse. De même, en acceptant les surplus européens et autres dons de la banque alimentaire, apparaît le besoin de bénévoles qui soient de véritables gestionnaires de stocks (*ibid.*, p. 19).

faut animer des surfaces de libre-service (grâce auxquels les gens, malgré leurs petits moyens, peuvent procéder à des achats autonomes).

Troisièmement, tout cela ne peut pas se passer d'un travail administratif : secrétariat, standard, courrier, archivage, tenue de statistiques, organisation d'une traçabilité des marchandises (pour rendre des comptes à l'Union européenne, aux inspecteurs de l'hygiène sanitaire, etc.), comptabilité, tenue de caisses, contrôle de gestion, communication (prospectus, affiches...). Mais aussi, quatrièmement, des activités d'entretien diverses : sur les bâtiments, voire sur les marchandises destinées à être données ou revendues (recyclages...). Et, enfin, de l'encadrement.

Bénévoles et salariés se prêtent à ces activités sans distinction de rôles : il n'y a pas des activités qui, par nature, seraient confiées aux premiers et d'autres aux seconds. Les besoins et les bonnes volontés dictent la répartition des tâches. La logique est toujours plus ou moins de faire avec les moyens du bord : on accueille les offres de service qui se présentent ; on a toujours de l'activité à proposer à qui le demande, l'appariement se faisant à la confluence des besoins les plus urgents (certaines activités manquent toujours cruellement de bras, comme le tri de vêtements) et de ce que les gens ont envie de faire et savent faire.

3. Production et travailleurs au Secours populaire : les activités d'accueil et de gestion des stocks

Que le Secours populaire soit une association, qu'elle ne vise pas la rentabilité, que l'activité soit pensée pour les bénéficiaires, tout cela n'ôte donc rien au fait qu'il s'agit d'une organisation qui produit, et même en grands « volumes ». Tous les jours, dans les permanences, il faut bien faire face, conjurer le risque d'être débordé par l'ampleur de la tâche : l'arrivée massive de visiteurs à l'accueil, le débit des colis, etc. Dès lors, les bénévoles et les salariés sont, à part entière, des travailleurs (Simonet-Cusset, 2004), devant s'acquitter d'une tâche, à laquelle ils ont, certes, choisi de se dévouer, mais qui n'en est pas moins, au moment de l'accomplir, une source inépuisable de tensions, de stress, de difficultés, de motifs d'énervement et d'anxiété.

3.1. Accueillir et gérer des stocks : des activités complexes

Accueillir des personnes, gérer des stocks : tout cela ne paraît pas forcément bien compliqué. Et pourtant, cela ne s'accomplit que parce que, face à des risques constants d'être submergé par l'activité, dépassé par l'ampleur de la tâche, autant d'apprentissages collectifs sont constitués, de méthodes développées.

Gérer les stocks, par exemple, cela recouvre, de fait, les activités et les savoirs suivants :

- organiser l'approvisionnement en produits et réguler les stocks pour avoir des produits en quantité suffisante et avec régularité sans pour autant surstocker. Il faudra obtenir des espaces d'entreposage, organiser des flux réguliers ou ponctuels de produits. La tâche impose de connaître les besoins des comités, leur variation d'une année sur l'autre et au cours de l'année, d'appréhender les contraintes de stockage, d'apprécier la qualité des produits, les usages que pourront en faire les bénéficiaires (pas la peine de stocker des produits inutiles), d'évaluer le degré de fiabilité des producteurs ou distributeurs ;
- réceptionner et stocker : préparer la livraison en libérant de l'espace, en réunissant les effectifs pour décharger et ranger, faire les vérifications (contenu, quantités, dates de péremption), enregistrer les entrées, faire des inventaires de stocks... L'enjeu est la fluidité de la réception et de l'écoulement et d'optimiser l'espace, imposant de connaître les règles de stockage (température, rythme d'écoulement...), les techniques de maniement des objets, etc. ;
- distribuer : préparer les palettes pour les comités, reconditionner certains produits, etc., de sorte que chaque comité ait, au moment opportun, les produits dont il a besoin, en bon état, au bon conditionnement ; etc.

De son côté, l'accueil de personnes en difficultés, c'est voir arriver un flux d'individus et de familles aux demandes les plus diverses – secours, logement, vêtements –, parfois obscures. Certains ont rendez-vous pour un suivi régulier ou pour l'aide alimentaire, des personnes viennent déposer des dons. Il peut à certains moments y avoir un flux important, du public qui s'agite, des personnes qui ne parlent pas français.

Il faut accueillir tout le monde, détecter l'urgence véritable, le type de besoins des nouveaux venus, faire patienter, remercier pour les dons. Il faut assurer une ambiance conviviale, voire être capable de gérer des situations

de crise. Les personnes démunies ont parfois leurs exigences, ce qui désarçonne toujours les nouveaux bénévoles. Il faut comprendre toutes les situations, prendre sur soi la tension générée par cette attitude bienveillante.

Dans la conduite des entretiens, il faut écouter, rassurer, situer la personne pour savoir de quoi est fait son besoin prioritaire, quel va être le « coup de pouce » nécessaire pour lui permettre de faire face à la situation ; accepter la douleur, l'agressivité, les plaintes, tout en recueillant les renseignements administratifs nécessaires et en donnant le maximum d'informations susceptibles d'être comprises et utiles.

Et puis il faut mettre en œuvre l'aide concrète : distribuer les colis (question de besoins, d'équilibre alimentaire, de stocks disponibles), écrire les courriers pour les demandes de RMI ou d'allocations logement, orienter pour l'aide à l'emploi, inscrire les individus dans les activités de loisirs ou de vacances, dégager éventuellement une aide financière directe en cas d'urgence, etc.

Variée, l'activité exige la détention de connaissances relativement pointues en matière juridique et aussi savoir « mettre les personnes en mouvement », dans des lieux de réception qui ne sont certainement pas moins organisés ni pensés que ceux des assistantes sociales (Ossipow *et al.*, 2006).

L'apparente improvisation associée au bénévolat ne cadre pas du tout avec la complexité des tâches que nous venons de décrire. Il y faut, au contraire, connaissances précises et expérience, mais encore organisation collective, même si celle-ci est souvent occultée par des bénévoles qui « ont toujours fait comme ça » et qui « savent ce qu'ils ont à faire ».

3.2. Au plan local : des organisations spécifiques

Chaque comité local construit sa propre organisation, en fonction de son histoire, et des personnes. Les activités se développent au croisement de deux logiques. D'une part, le Secours offre des prestations aux bénéficiaires que l'on retrouvera systématiquement, quel que soit le lieu : l'accueil et l'aide alimentaire, en particulier, sont des constantes. De l'autre, ce qu'offrent les structures locales est largement façonné par les ressources internes – les bénévoles, leurs compétences et leurs propositions ou motivations – et les ressources externes – ce qui est déjà disponible dans l'environnement immédiat et qu'il est inutile de proposer de nouveau aux bénéficiaires. Au-delà, il n'existe pas de directives très strictes. On compose

avec ce dont on dispose (des bénévoles qui veulent bien et peuvent être présents sur tel créneau horaire, des moyens en locaux, matériel, que l'on a réussi à obtenir) mais aussi avec des manques. En d'autres termes, on s'organise pour réduire la dimension structurellement pénurique du fonctionnement de l'association.

En définitive, c'est non seulement le périmètre des activités qui va varier d'un site à l'autre mais, dans la foulée, l'organisation interne des comités. Les outils généraux élaborés par le niveau national ne fournissent qu'un cadre d'action extrêmement lâche, réglementant les principes de collecte et d'utilisation des fonds et le type de relations aux personnes et reposant essentiellement sur la transparence et le refus de l'assistanat. Au-delà, les outils pratiques relèvent avant tout des initiatives locales. Ici on informatisera la gestion des stocks, là tout se fera à la main, sur des cahiers d'écolier.

4. Des travailleurs comme les autres : l'engagement en attente de professionnalisation

Si l'observation oblige à dire que le Secours populaire est un lieu où des gens travaillent et produisent, néanmoins, en parler ainsi pose problème à certains des intéressés, qui y voient une contradiction avec l'engagement associatif. C'est dans ce cadre que s'exprime le caractère sensible de la question de la professionnalisation, qui renvoie au besoin ressenti d'organiser une telle activité.

4.1. Dans une association, mais travailleur quand même : les tensions du travail

Si on est généralement au Secours populaire parce qu'on a envie d'y être, le travail n'y est pas pour autant dépourvu de tensions. Invités à parler de leur activité de travail, les bénévoles finissent même par exprimer des sentiments de ras-le-bol : « Le tri, le tri, le tri : ras-le-bol du tri ! ». Cette bénévole vient de lâcher ce cri du cœur qui est assez facilement partagé par ses homologues. De fait, la distribution des tâches est ainsi faite que, si l'enseignante jeune retraitée se voit immédiatement confier les ateliers de lutte contre l'illettrisme, les gens moins « qualifiés » héritent de ce sale boulot notoire qu'est le tri des vêtements : travail de Sisyphe peu valorisant qu'impose l'afflux quotidien de vêtements usagés, très souvent bons à mettre au rebut,

dans des quantités outrepassant largement les besoins. Le cas révèle bien que, tout en étant bénévole, on peut éprouver la pénibilité des tâches, plus ou moins plaisantes, ce qu'elles coûtent à faire.

« Mamie », 71 ans, est un exemple tout aussi illustratif. Elle habite loin : elle met près d'une heure pour venir. Tout le monde dit qu'« elle a beaucoup de courage ». Elle commence pourtant à être un peu fatiguée. Mais elle vient quand même. « Parce qu'[elle] aime son travail » et que tout le monde « l'aime bien, c'est notre mamie ». Elle fait des ateliers cuisine. Elle n'a suivi aucune formation au Secours Populaire. Elle avait une expérience parce qu'elle travaillait dans les écoles auparavant. Tout le reste, elle a appris sur le tas. Pour elle, la cuisine au Secours Populaire est l'endroit indispensable mais personne n'y fait attention. La cuisine est « toujours l'endroit le dernier au courant. »

C'est là une action en direction des bénéficiaires venant s'ajouter à la carte locale mais qui n'est pas de l'ordre de l'indispensable. La proposition a été acceptée sur le registre de la confiance, en particulier, dans le fait que la personne saura de toute façon parfaitement faire, ne serait-ce que parce qu'elle y mettra toute son envie de faire. Mais, ici, le revers de cette confiance transparait : c'est le sentiment d'être délaissée, de ne pas intéresser vraiment, de pouvoir mais aussi de devoir s'organiser comme on le souhaite en mobilisant ses propres ressources et sans pouvoir, du coup, en parler réellement.

Quant au fond, organisation productive à régime structurellement pénurique, l'association « capte » des externalités positives du monde professionnel marchand ou public. « Preneuse », elle s'en remet au bon vouloir du bénévole par l'entremise duquel cette captation s'opère.

Une association comme le Secours populaire n'a pas réalisé des investissements de forme (Thévenot, 1985) dans des notions et dispositifs comme celui de poste, de fonction ou d'emploi, une idée qui s'inscrirait bien trop en porte-à-faux vis-à-vis des formes de l'engagement et de la présence des bénévoles et générerait probablement d'immenses déconvenues. Il n'empêche que, chaque jour, dans les permanences, on réalise une affectation d'individus, sinon à des postes, du moins à des tâches, définies dans leurs contours et contenu avec plus ou moins de précision. Ces affectations sont considérées par chacun comme se faisant sur le mode de l'évidence, l'organisation laissant les appropriations d'activités se faire sans envisager qu'il y aurait à les préparer.

Jean-Claude⁴ et Roger, quant à eux, s'occupent de gestion des stocks :

« Jean Claude : On est tous formés sur le tas.

– Roger (bénévole dans la même fédération et ancien gestionnaire des stocks) : Vous savez, en général, les bénévoles, ils savent déjà avant de venir ce qu'ils savent faire, ce qu'ils veulent faire et pourquoi. Et la formation, elle est déjà faite à 90%. Le reste, après, c'est voir comment ça fonctionne à l'intérieur.

Q. Et c'est quelqu'un qui vous montre ?

Jean-Claude : Moi, quand je suis arrivé, on se connaissait déjà, on s'est rencontrés en allant chercher du vin. Alors, j'ai commencé à en faire un peu avec lui et, après, il m'a dit "Tu te débrouilles". J'ai demandé s'il y avait des instructions et il m'a dit "Les instructions, il n'y en a pas".

Roger : C'est Jean-Claude qui a tout inventé, tout seul.

Jean-Claude : J'ai fait douze tableaux sur informatique que j'ai mis sur disquette pour les antennes et comités, je leur ai donné des notes, comme ça ils savent comment et avec quoi il faut remplir les tableaux, comme ça, après, pour centraliser tout, c'est simple. J'ai fait un classeur par antenne et comité où il y a tout dedans pour remplir les tableaux, mais ils ne les regardent jamais.

Roger : Moi, au début, quand je suis arrivé, on m'a montré les tableaux du siège et on m'a dit "Il faut que tu remplisses ça [le bilan annuel de solidarité matériel]" et c'est tout. C'est moi qui est allé chercher les renseignements partout. Il n'y a pas de règlement, ni de circulaire, ni que dalle (...) C'est tout, c'est pas une administration, c'est pas une entreprise où il y a des règles et patati et patata, où il faut faire comme ci ou comme ça. Ici, c'est de votre initiative, c'est "Donne ces renseignements-là mais démerde-toi comme tu veux, c'est pas mon problème." »

Dans ces échanges, les bénévoles balancent constamment entre fierté de leurs réalisations dans un cadre aussi peu normé (« c'est lui qui a tout inventé ») et le sentiment d'être abandonné (« démerde-toi »).

⁴ Tous les prénoms ont été modifiés.

Mais l'importation de l'efficacité par l'absorption des compétences que les individus se sont constitués à l'extérieur a ses limites, qui se retournent parfois contre ces individus. Se dévouant pour une association, ils n'en attendent pas moins un peu de soutien. Il n'est qu'à entendre Mauricette. Retraitée, arrivée depuis un mois, cherchant à s'occuper après le décès de sa fille, elle semble lutter contre la surprise, voire la déception, des conditions d'exercice de son activité bénévole, notamment le peu d'encadrement et de préparation à cette activité :

« Ça se passe... Bon, faut gérer sur le terrain. Moi, je sais pas, j'appelle ceci, j'appelle cela, c'est pas évident, hein, parce que, bon, ben, c'est vraiment, hein, c'est pas... On n'est pas du tout amenés... Faut demander aux uns, aux autres. Moi, très franchement, je peux dire que, depuis un mois, je suis encore dans la panade.

Q. Et vous vous débrouillez ? Vous voyez quelqu'un, vous demandez un renseignement ?

R. Bien sûr. On essaie de faire au maximum quand on est bénévole, on vient pas pour le fun.

Q. C'est quand même un peu difficile, malgré tout ?

R. C'est un peu difficile, oui. Mais il faut l'accepter. Faut voir, on entre dans une autre optique. Moi, j'ai travaillé à l'Education nationale, j'ai travaillé... J'ai eu un commerce et tout ça. Bon, faut se mettre dans l'emploi. Mais, enfin, là, l'emploi n'est pas un emploi, c'est se rendre disponible quand on a besoin. »

Cet extrait d'entretien est riche par le dialogue intérieur qu'il met au jour : la surprise et la gêne de ce manque d'explications, d'outils, d'interlocuteurs ; le fait de se reprendre, de se sentir gênée d'avoir pu paraître douter de son propre engagement ; le retour du sentiment de gêne, et ainsi de suite.

C'est bien de professionnalisation dont il est ici question, c'est-à-dire d'un cadre de travail que l'on aimerait à la hauteur de l'ampleur de la tâche. A l'ère de l'action humanitaire et non plus de la bienveillance d'hier, pour reprendre encore une fois l'expression de Le Crom et Retière, le travail qui est demandé aux salariés et aux bénévoles a ses exigences qui les laissent mal à l'aise s'ils ne se sentent pas armés par un cadre de travail ajusté à ces exigences.

4.2. La professionnalisation controversée : entre le travail et les valeurs, le problème de l'engagement

Dans les propos que s'autorise Mauricette, on voit clairement la lutte intérieure entre un besoin de soutien et la mise à l'épreuve de l'engagement. Elle fait comprendre que, tout en acceptant délibérément l'engagement au profit d'une association, ainsi que les particularités du contexte de travail que cela implique, la préservation de l'énergie et de l'envie de faire est de fait interrogée par les conditions de réalisation des tâches bénévoles. Face au travail, l'engagement se révèle conditionnel.

En contexte associatif, ce constat peut s'avérer délicat. Ce n'est pas anodin que Mauricette éprouve de l'embarras à avouer ce qu'elle ressent. Et, de fait, cette manière d'aborder la professionnalisation, par le travail, suscite des débats. Tout n'est pas audible, auprès de certains militants associatifs, de ce qu'expriment ces bénévoles, ces bénévoles « de nouvelle génération » comme cela est parfois dit dans les associations et étudié par les sociologues (Ion, dir., 2001 ; Ferrand-Bechmann, 2000).

Les questions soulevées par le travail – lassitude face aux tâches répétitives, sentiment d'isolement parfois éprouvé dans la réalisation de la tâche, impression d'un manque d'organisation – sont propices aux controverses. Une réunion de restitution des travaux de la première partie de l'enquête, avec des responsables de fédérations, l'a révélé. Les insatisfactions exprimées par certains bénévoles y ont suscité un débat entre, à parts à peu près égales, deux groupes. Donnant de l'écho au constat et considérant que le phénomène n'a jusqu'à présent pas suffisamment été pris en considération, un responsable de fédération affirme : « En quelques jours vous avez relevé les faits que j'ai dégagés en trente ans » et il invite à « se pencher sérieusement sur notre travail de responsables d'organisation », « sans avoir peur d'utiliser le mot management » (réunion, Paris, 5 mai 2004). A l'inverse, l'une de ses homologues fait savoir vivement le problème que lui posent les insatisfactions de bénévoles : « Nous sommes là pour les bénéficiaires », entend-elle rappeler, non pour nous écouter nous-mêmes.

Cette dernière intervention rend visible une source de rejet de l'argumentaire de la professionnalisation moins perceptible que les craintes de dérive marchande mais probablement non moins puissante : la représentation de l'engagement qui, pour certains, doit être celui du bénévole. Il est attendu un engagement net et sans ambiguïté : c'est un acte de consécration envers le bénéficiaire, exigeant que le bénévole ne s'écoute pas trop, ne s'épanche pas

sur ses problèmes au détriment de ceux du bénéficiaire, plus graves par construction. S'écouter, ce serait mitiger l'engagement. Problèmes du bénévole et problèmes du bénéficiaire seraient en concurrence. L'engagement n'est pas conditionnel.

La reconnaissance du travailleur associatif est alors problématique parce que, précisément, elle véhicule le caractère conditionnel de l'engagement qui est toujours celui du travailleur, qui consent à donner mais pèse ce que cela lui coûte, ce qu'il consent, le retour qu'il espère trouver dans le regard de l'autre, autorité hiérarchique ou destinataire de son travail. Les directions d'entreprises affrontent cette question de l'engagement, qu'elles nomment plutôt « motivation », en ambitionnant souvent de le maîtriser par toute une panoplie de moyens : incitations salariales, culture et « valeurs » d'entreprise, etc.

Le monde associatif, lui, est familier du mot engagement, cependant celui-ci n'y renvoie pas à la question de la « motivation » dans le travail mais à celle du comportement à l'égard d'une cause devant laquelle, à la limite, l'individu s'efface ou se sacrifie. Cet engagement trouverait sa formule la plus pure dans le « militantisme moral » ou « par conscience », ainsi défini par E. Agrikoliansky (2001, p. 28) : « l'engagement dans des luttes politiques sectorielles de ceux qui ne sont pas directement concernés par ces causes (par exemple, les militants antiracistes qui ne sont pas eux-mêmes des victimes d'actes de racisme). » En ce sens, l'engagement suppose d'abandonner au seuil de l'association ses enjeux personnels au profit d'autrui et l'activité laborieuse ne doit pas être le cheval de Troie de leur résurgence.

Engagement pour la cause, engagement dans le travail : ce qui fonderait le débat entre nos responsables de fédérations serait dès lors leur tolérance variable à l'égard de la rivalité entre les deux acceptions du mot. L'engagement du travailleur associatif peut-il et doit-il se voir accorder une place, un statut ; fait-il concurrence à l'engagement pour la cause de l'association au point de menacer celui-ci ? La réaction de la responsable de fédération révélant une tolérance limitée pour le travailleur tiendrait à ce que celui-ci lui apparaisse comme le vecteur d'un souffle individualiste et « nombriliste » susceptible de miner l'esprit associatif, le travail menaçant l'association. A l'inverse, son contradicteur considérerait que la négation des difficultés rencontrées dans la réalisation des tâches mine de façon invisible

l'engagement associatif, par découragement de certaines des meilleures volontés.

Si les débats entre acteurs associatifs et entre chercheurs ont souvent tendance à se concentrer sur le renouvellement des profils de bénévoles, sur les effets d'identités militantes désormais moins puissamment attachées aux causes et plus tirées par les volontés d'épanouissement personnel, l'approche adoptée ici suggère la nécessité de ne pas les saisir sans les réinscrire dans leur activité de travail. Ce sont bien les itérations entre engagement pour la cause et engagement dans le travail qui sont en jeu et la professionnalisation ne prend pas place dans l'un ou l'autre champ mais à la confluence des deux.

Si, assurément, l'énergie est menacée lorsque l'association ne s'évertue pas à proposer au bénévole des tâches entretenant des « résonances biographiques » avec l'histoire personnelle de celui-ci (Harvard-Duclos et Nicourd, 2005, p. 93), plus encore, c'est dans le caractère organisé ou non de la tâche que la décision finit de se prendre ainsi que dans le sens qui parvient ou non à être donné à des tâches comme le tri (à quoi cela sert-il *in fine* ?).

4.3. La compétence du travailleur associatif et la préservation de son engagement : un enseignement pour les entreprises ?

Vue à partir du travail, la professionnalisation – efficacité collectivement soutenue – entretient visiblement des liens dynamiques avec l'engagement au travail. Chez ces bénévoles, l'engagement est « déjà là ». Certes, jeunes retraités ou étudiants, ils arrivent avec un engagement pour la cause dans lequel les militants les plus affirmés ne retrouvent qu'insuffisamment le dévouement total pour cette cause qui serait de leur goût ; certains des plus militants aimeraient voir tout un chacun afficher un dévouement sans transaction avec la recherche personnelle de réalisation de soi, avec ses préoccupations personnelles. Mais la démarche volontaire de venir proposer ses services, gracieusement, atteste d'un engagement pour la cause « déjà présent » qui soutient jusqu'à un certain point l'engagement dans le travail, à l'opposé, *a priori*, de cette situation que redoutent les employeurs où il faudrait faire naître *ex nihilo*, chez les salariés, une « motivation » en la faisant prendre appui, par exemple, sur l'intériorisation des « valeurs » de leur entreprise.

En réalité, les investigations en entreprise permettent de montrer que l'engagement est souvent présent mais volontiers découragé par les

politiques de l'entreprise, son organisation du travail, ou les rapports managériaux. Les salariés ne s'investissent pas dans leur travail sans y mettre des valeurs, voire de la morale, et celles-ci sont parfois mises à mal par les conditions de réalisation de la tâche (Ughetto, 2007). Les régimes d'engagement et de mobilisation du travailleur associatif et du travailleur salarié fonctionnent l'un comme l'autre avec des doses préalables de mobilisation de la subjectivité et des capacités d'intéressement à la tâche par l'investissement de valeurs.

Dès lors, l'approche de la professionnalisation par le travail que nous avons proposée ici nous inviterait à sortir des oppositions paralysantes : valeurs de l'association *versus* valeurs de l'entreprise, ou engagement dans le travail *versus* engagement pour la cause. Dans tous les cas, le travail ne se réalise que parce qu'il existe de l'engagement, mais pour que celui-ci se maintienne, le travail a besoin d'être organisé et managé : non seulement pour être efficace, mais aussi pour prendre sens et être humainement supporté.

Les deux régimes d'engagement, celui du salarié et celui du bénévole, intègrent l'un et l'autre une dynamique émanant du caractère conditionnel de l'engagement au gré des grandes et petites épreuves du travail quotidien. Si la tâche dépasse par ses difficultés et par les embûches de toutes sortes l'envie qu'on y met initialement de les surmonter, et si un cadre de travail n'organise pas la montée en capacité professionnelle, les sujets s'y épuisent et perdent leur motivation. Les attentes de professionnalisation observées au Secours populaire semblent bien devoir s'analyser ainsi.

Vues comme organisations de production, les associations n'échappent pas aux préoccupations d'efficacité qui, de ce point de vue, ne sont pas l'apanage de l'entreprise, même si celle-ci reste – on l'a vu avec Mauricette – un point de comparaison par l'exemplarité qu'elle tente d'avoir dans ce domaine. Et l'efficacité n'est pas une préoccupation à laquelle les individus et les collectifs de travail seraient étrangers. Il semble bien, au contraire, qu'ils l'éprouvent dans leurs démêlés quotidiens avec la production. Parce que l'efficacité n'est pas qu'une préoccupation d'employeur et du seul employeur marchand, elle s'avère pénétrer les associations et le faire par les bénévoles eux-mêmes.

Finalement, dans l'entreprise ou dans une association, l'engagement dans le travail et sa préservation paraissent bien entretenir des liens avec les règles, les outils, les méthodes qui permettent d'affronter la tâche avec le sentiment que celle-ci « a du sens ». Résolument, il faut adhérer à la proposition faite

par Maud Simonet (2006) qui est d'appréhender le travail dans l'entreprise et dans l'association plus sous la forme d'une continuité qu'en opposition et de faire de chacune, à tour de rôle, un éclairage utile pour l'autre. Si l'engagement militant – le fait d'être là pour des valeurs – n'exclut pas les moments de lassitude de l'engagement dans le travail qu'impose le caractère astreignant de la tâche, réciproquement, l'engagement dans le travail, en entreprise, est aussi porté par sa dimension de « foi » dans ce que l'on fait. Association et entreprise pondèrent différemment l'engagement dans le travail et l'engagement dans la cause. Ce qui règle l'articulation des deux a nécessairement à voir avec le travail, dans la mesure où celui-ci peut gagner ou perdre en sens selon que de l'organisation soutient ou non le travailleur pour s'acquitter de sa tâche, selon que la finalité est plus ou moins apparente, et plus ou moins en cohérence avec l'attachement aux valeurs personnelles.

Conclusion

Cet article a abordé la professionnalisation par une attention portée au travail, à son organisation. Sous cet angle, la professionnalisation ne représente pas nécessairement un modèle importé purement et simplement de l'univers marchand, profondément étranger aux valeurs et aux modes d'action du monde associatif mais un problème commun aux deux univers. La professionnalisation est toujours de retour dans les associations malgré l'incessant combat de valeurs qui en discute la validité, et nous avons ici voulu suggérer que ce retour trouve ses bases dans les faits extrêmement tenaces que sont ces problèmes productifs, ténacité qui s'éprouve tout spécialement dans la réalisation du travail. Avec d'importantes spécificités dans chacun d'entre eux, il faut faire aboutir des productions ; le travail est mis à rude épreuve par cette tension, et ceux qui s'en acquittent ne « s'en sortent » pas sans règles ni sans méthodes, sans quoi leur engagement finit par s'y épuiser. La professionnalisation est cette organisation mise en face des problèmes productifs qui s'accroissent, en quantité et en complexité, quand les volumes atteignent des niveaux importants, que les promesses sur la qualité augmentent les exigences, et que cela conduit à s'interroger sur un « amateurisme » qui, jusqu'alors, n'apparaissait pas comme une difficulté.

Non seulement il convient de reconnaître que « le secteur associatif ne peut plus être appréhendé comme une entité située hors du système productif », puisqu'il emploie des salariés et des bénévoles « [incarnant] un salariat de droit privé au service de l'action publique » (Hély, 2005, p. 9), mais, du

coup, on a bien affaire à des gens qui éprouvent le souci de se rendre efficaces. Et il n'est pas étonnant dès lors que des concepts comme la professionnalisation migrent de l'entreprise vers l'association.

Références

- Agrikoliansky E. (2001). « Carrières militantes et vocation à la morale : les militants de la LDH dans les années 1980 », *Revue française de sciences politiques*, vol. 51, n° 1-2, févr.-avr., pp. 27-46.
- Bernardeau Moreau D. (2003). « La professionnalisation dans les organisations associatives. Le cas des dirigeants bénévoles de la fédération française d'équitation », *Gérer et comprendre*, n° 73, sept., pp. 55-74.
- Brodiez A. (2006). *Le Secours populaire français, 1945-2000. Du communisme à l'humanitaire*, Paris, Presses de Sciences Po, 330 p.
- Callon, Michel. « Réseaux technico-économiques et irréversibilité », in R. Boyer, B. Chavance, et O. Godard (dir.), *Figures de l'irréversibilité en économie*, Paris, Editions de l'EHESS, 1991, pp 195-230.
- Ferrand-Bechmann D. (2000). *Le métier de bénévole*, Paris, Anthropos, 143 p.
- Ferrand-Bechmann D. (sous la dir.) (2004). *Les bénévoles et leurs associations. Autres réalités, autre sociologie ?*, Paris, L'Harmattan, 318 p.
- Guitton C. (2001). « La professionnalisation de l'emploi associatif. L'exemple des associations intermédiaires », *Céreq Bref*, n° 180, nov.
- Harvard-Duclos B., Nicourd S. (2005). *Pourquoi s'engager ? Bénévoles et militants dans les associations de solidarité*, Paris, Payot, 201 p.
- Hély M. (2004). « Les différentes formes d'entreprises associatives », in D. Ferrand-Bechmann (2004).
- Hély M. (2005). *Le travailleur associatif. Un salarié de droit privé au service de l'action publique*, thèse de doctorat, sept., 464 p. + annexes.
- Ion J. (sous la dir.) (2001). *L'engagement au pluriel*, Saint-Etienne, Publications de l'université de Saint-Etienne, 217 p.
- Juan S. (1999). « L'utilité sociale de l'activité associative face à la professionnalisation et à la "marchandisation" », *Sociologie du travail*, vol. 41, n° 2, avr.-juin, pp. 195-207.

Laville J.-L. (1998). « Associations et activités économiques. L'exemple des services de proximité », in *Une seule solution, l'association ? Socio-économie du fait associatif*, *Revue du MAUSS*, n° 11, 1^{er} sem., pp. 178-208.

Le Crom J.-P., Retière J.-N. (2003). « Nourrir les pauvres : assister et/ou entreprendre ? », in L. Prouteau (sous la dir.), *Les associations entre bénévolat et logique d'entreprise*, Rennes, Presses universitaires de Rennes, pp. 67-84.

Lyet P. (1997). *L'organisation du bénévolat caritatif*, Paris, L'Harmattan, 248 p.

Lyet P. (1998). « L'organisation du bénévolat, un défi pour les acteurs du champ social », in *Une seule solution, l'association ? Socio-économie du fait associatif*, *Revue du MAUSS*, n° 11, 1^{er} sem., pp. 280-294.

Marchal E. (1992). « L'entreprise associative entre calcul économique et désintéressement », *Revue française de sociologie*, vol. XXXIII, n° 3, juill.-sept., pp. 365-390.

Ossipow L., Csupor I., Lambelet A. (2006). « Lieux et objets d'assistance : mises en scène dans cinq Centres d'action sociale et de santé », *ethnographiques.org*, n° 9, fév.

Retière, J.-N. (2002). « Vivre sa foi, nourrir les pauvres. Sociohistoire de l'aide alimentaire confessionnelle à Nantes des années trente à nos jours », *Genèses*, n° 48, pp. 4-29.

Simonet M. (2006). « Le monde associatif : entre travail et engagement », in N. Alter (sous la dir.), *Sociologie du monde du travail*, Paris, PUF, pp. 191-207.

Simonet-Cusset, M. (2004). « Penser le bénévolat comme travail pour repenser la sociologie du travail », *Revue de l'IREs*, n° 44, pp. 141-155.

Thévenot L. (1985). « Les investissements de forme », *Cahiers du Centre d'études de l'emploi*, « Conventions économiques ».

Ughetto P. (2007). *Faire face aux exigences du travail contemporain. Conditions du travail et management*, Lyon, Editions de l'ANACT, 157 p.

Vermeersch S. (2004). « Entre individualisation et participation : l'engagement associatif bénévole », *Revue française de sociologie*, vol. 45, n° 4, oct.-déc., pp. 681-710.